

## LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA ACCIÓN CASO: SINCRORED

**CLAUDIA LILIANA PERLO\***

Instituto Rosario de Investigaciones en  
Ciencias de la Educación, Argentina

**MARÍA DEL ROSARIO DE LA RIESTRA**

Instituto Rosario de Investigaciones en  
Ciencias de la Educación, Argentina

**LETICIA DEL CARMEN COSTA**

Instituto Rosario de Investigaciones en  
Ciencias de la Educación, Argentina

**RESUMEN** El caso Sincrored, aquí referido forma parte de un estudio colectivo de casos llevados a cabo en la investigación: "La gestión del cambio a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas en las organizaciones". A través de un diseño de investigación-acción se exploró sobre las posibilidades de cambio y aprendizaje colectivo en una empresa de bienes y servicios. En este trabajo presentamos un breve encuadre teórico-metodológico en torno a la problemática, los instrumentos de recolección de datos utilizados y las herramientas para la acción. Mostramos la relación íntima entre la teoría y la práctica que posibilita la producción de conocimiento para la acción. Las conclusiones del caso contribuyen a la construcción de categorías de análisis para comprender los procesos de cambio y aprendizaje en las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE** acción colectiva; aprendizaje organizacional; cambio; coevolución; investigación-acción

## THE GENERATION OF KNOWLEDGE FOR THE TRANSFORMATION OF ACTION THE CASE OF SINCRORED

**ABSTRACT** The Sincrored case referred to in this document forms part of a multiple-case study performed within the research Project "Managing change through learning formative and organizational competences in organizations". Through an action-research design, the possibilities of collective change and learning within a company of goods and services were explored. This paper presents a brief theoretical-methodological outline concerning this issue, the data-collection instruments used and the tools for action. We show the close relation between theory and practice, which allows producing knowledge for action. The conclusions of the case contribute towards constructing categories for analyses that allow understanding the processes of change and learning in organizations.

**KEYWORDS** action-research; change; coevolution; collective action; organizational learning

### RECIBIDO CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:

15 Septiembre 2008

### ACEPTADO

29 Diciembre 2008

Perlo, C. L., De la Riestra, M. del R. y Costa, L. del C. (2008). La generación de conocimiento para la transformación de la acción. Caso: SincroRed. *Psicoperspectivas*, VII, 77-113. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

### \* AUTORA PARA CORRESPONDENCIA:

Centro Científico Tecnológico Rosario (CONICET). 27 de Febrero 210 (bis). Rosario S2000EZP. Santa Fe. Argentina. Tel: 54 341 4821771. [perlo@irice-conicet.gov.ar](mailto:perlo@irice-conicet.gov.ar)

*...La verdadera unidad...entre el hombre y la naturaleza, así como entre el hombre y el hombre, sólo puede surgir en una forma de acción que no intente fragmentar el todo que es la realidad*

(Bohm, 1984)

## 1. Introducción

El caso: "Sincrored" aquí referido forma parte de un estudio colectivo de casos llevados a cabo en la investigación: "La gestión del cambio a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas en las organizaciones". A través de un diseño de investigación-acción se exploró sobre las posibilidades de cambio y aprendizaje colectivo en una empresa privada de servicios.

El caso SincroRed es el nombre ficticio de una empresa privada de servicios con sede local en una ciudad de la provincia de Santa Fe, Argentina

Dicha empresa solicitó una asesoría para llevar a cabo un proceso de cambio a través de capacitación en el departamento de *Organización y Métodos (O & M)*.

La Gerencia de Sistemas de la cual dependía dicho departamento había decidido replantear los objetivos del mismo, para lo cual buscaba un curso de capacitación sobre los objetivos y funciones que debía tener dicho departamento en la empresa.

Como consecuencia de esta demanda, se realizaron reuniones de trabajo durante las cuales se relevó información necesaria para el diseño de un proyecto de investigación-acción, donde la capacitación se constituiría en la acción preescriptiva posterior al diagnóstico.

A partir de dichos encuentros se generaron acuerdos entre el grupo solicitante y el equipo de investigación que permitió elaborar conjuntamente un proyecto para redefinir los objetivos, funciones y responsabilidades del departamento de Organización y Métodos, brindando a sus integrantes las herramientas y la capacitación necesaria para que a través de su gestión se puedan concretar las metas propuestas.

## 2. Antecedentes del Proyecto

La función básica del departamento de Organización y Métodos en la empresa era hasta ese momento, la redacción, distribución y mantenimiento de procedimientos, formalizando de manera explícita los procesos de trabajo de la compañía.

También desarrollaba proyectos de mejoras en la gestión administrativa. Uno de sus principales logros había sido el desarrollo de una Intranet para la publicación de los procedimientos, creando un medio que le permitió poner a disposición de toda la empresa las versiones actualizadas de estos documentos de manera controlada y en muy poco tiempo. Asimismo el sector implementó otros proyectos especiales de organización, como el seguimiento de las obras de la empresa y, la definición de un sistema de gestión de documentos, entre otros.

Tanto para la elaboración de procedimientos como para la implementación de algunos de sus proyectos, hasta el momento O&M siempre respondió reactivamente a necesidades manifestadas por sus clientes internos (empleados de la compañía). En términos generales se puede decir que su tarea principal era la estandarización de los procesos de trabajo.

Los criterios de calidad que predominaban en la organización hacían casi exclusiva referencia a la calidad técnica del producto. Desde el departamento se pretendía redefinir la misma orientándola hacia la gestión de la calidad y la mejora continua de los procesos de la empresa.

Tradicionalmente el departamento de Organización y Métodos restringía su tarea a la administración estática de procedimientos, la visión actual apuntaba a *la gestión dinámica del conocimiento en la organización*.

## 3. En búsqueda de una nueva visión

En la Gerencia de Sistemas surgió la inquietud de replantear sus objetivos, con la idea de lograr un rol más proactivo y considerar funciones inherentes al departamento por definición, que aún no habían sido desarrolladas en la empresa.

La Gerencia de Sistemas era responsable de la implementación de soluciones informáticas de soporte a los procesos comerciales, administrativos y técnicos de la empresa. A ésta correspondía un sector O&M, cuya actividad principal consistía en la definición y optimización de los procesos y gestiones administrativas.

La unión de ambos permitiría la concepción de un marco en el cual sus funciones se integrarían y complementarían, alcanzando soluciones más abarcativas desde una perspectiva más amplia lograda a partir de la integración de tecnología informática y procesos de gestión.

Desde esta nueva perspectiva se podía dilucidar a la Gerencia de Sistemas trabajando en la optimización de los procesos de negocios, tanto desde el punto de vista informático como desde su gestión, teniendo como meta final el logro de los objetivos definidos por la compañía.

## **4. Proyecto de Investigación-acción**

### **4.1. Objetivo general**

Redefinir los objetivos, funciones y responsabilidades del departamento de Organización y Métodos, brindando a sus integrantes las herramientas y la capacitación necesaria para que a través de su gestión se puedan concretar las metas propuestas.

### **4.2. Metodología**

#### *4.2.1. El diseño de la Investigación-acción*

Actualmente, tanto en el contexto nacional como internacional (Berry, 1999) se está desarrollando una importante corriente de investigación en torno al management que considera que el análisis cuantitativo no es suficiente para comprender las empresas en su contexto sociocultural. Esta línea de investigación – acción, sustentada en el paradigma cualitativo, parte del supuesto básico de comprender la acción social en contexto y desde la percepción de los participantes.

En este sentido la manera en que percibimos y comprendemos el mundo está contextualizada. Coexisten una pluralidad de visiones. El mundo empírico no es independiente del sujeto. No existe un tribunal neutral entre teorías diversas.

El observador/conceptuador no debe ser eliminado, sino introducido en la descripción/explicación del fenómeno estudiado.

Existe una necesidad de formular un paradigma sujeto→objeto que reconozca y explore la copresencia del sujeto observador/conceptuador en el objeto observado/concebido (Morín, 1980, p. 195).

De este modo, objetividad y subjetividad aparecen como características complementarias del conocimiento. Entablan una relación recíproca, donde el sujeto inevitablemente incorpora al conocimiento un aspecto subjetivo.

Desde esta perspectiva, la investigación de los hechos sociales supone una relación horizontal entre objeto y objeto en tanto existe un flujo de información compartida. El investigador forma parte del mundo social, del hecho, de la realidad que está estudiando. Consecuentemente, implica una serie de recaudos éticos y metodológicos sumamente importantes que se deben tener en cuenta durante todo el proceso de la investigación, desde el momento de la elección del tema, hasta el momento de análisis de los datos y devolución de resultados. Esta nueva y peculiar relación se hace presente en múltiples decisiones y su asunción conlleva la necesidad de reflexionar acerca del resguardo de la subjetividad de los actores implicados.

Esta perspectiva metodológica apunta a cuestiones de mejora y cambio social como problemáticas constitutivas de los supuestos teórico-metodológicos, por estos motivos la investigación-acción está inserta en el paradigma cualitativo, desde el cual se la aborda según diversas perspectivas, principalmente la interpretativa y la crítica.

Desde la perspectiva interpretativa se privilegia la comprensión de la realidad social como histórica y contextualizada desde los puntos de vista de los implicados, se orienta al descubrimiento y a la interpretación.

[...] Construimos la realidad y, por lo tanto, nunca podemos encontrar un lugar exterior desde donde observarla: la autorreferencia y la reflexividad atraviesan la construcción del conocimiento [...] (Schnitman, 2000, p. 385).

La perspectiva crítica acentúa los enfoques de la dominación, de la distribución del poder y las desigualdades asociadas, apunta a los efectos del sistema y se adecua al compromiso político.

La investigación cualitativa, en sus diversas perspectivas, crítica, interpretativa, y constructivista, parte del supuesto básico de la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes.

En consecuencia a nivel ontológico se concibe la realidad social como dinámica, global y construida en un proceso de interacción. A nivel epistemológico se privilegia la inducción y la interpretación, planteando cuestiones de significado, valores, ideas, prácticas culturales, cambio social, interacción verbal. Y a nivel metodológico se basa en técnicas orientadas a experimentar/vivir, preguntar, examinar resultados del trabajo de campo y datos válidos, reales, ricos y profundos asumiendo y explicitando la relación objeto-objeto establecida.

Dicha metodología, centrada en el estudio científico de las relaciones humanas, posibilita un diálogo permanente entre la teoría y la práctica, entendiéndose esta última como un medio permanente de autoreflexión. La reflexión sobre la práctica genera conocimiento teórico que a su vez guía las acciones posteriores.

En la investigación-acción el objetivo está centrado en conocer y comprender un aspecto de la realidad, contextualizado, para obrar. Por este motivo en la investigación-acción la búsqueda de datos y elaboración de teorías están dirigidas en primer lugar a guiar la acción.

De este modo la metodología de la investigación cualitativa constituye no sólo una modalidad de investigación para la producción de conocimiento respecto de una determinada práctica sino que además se convierte en una herramienta de aprendizaje organizacional.



CUADRO 1. ESQUEMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN ESTA ORGANIZACIÓN

#### 4.2.2. Acuerdos intrainstitucionales: La generación de conocimiento para la transformación de la acción

Desde el inicio intentamos generar las condiciones de posibilidad de prácticas conversacionales productivas que recursivamente facilitaran acuerdos entre la alta gestión de la organización y el equipo de investigadores. En sucesivas reuniones presentamos nuestra metodología de trabajo e indagamos respecto de la posibilidad de realizar una capacitación - acción basada en un diagnóstico (investigación). El sentido para nosotros no distaba de lo expresado por K. Lewin (1951) en sus breves notas sobre investigación -acción, *If you want to know so-*

*mething, try to change it.* La intervención en este caso nos conduciría a comprender nuestro objeto de investigación: *los procesos de cambio y aprendizaje en las organizaciones.*

Para generar una nueva visión de O&M era necesario un cambio (desde adentro hacia fuera), que debía darse en forma sostenida, organizada e involucrando a toda la empresa.

La capacitación constituye un potente instrumento de cambio organizacional en la medida en que se articule con las necesidades, demandas y expectativas de los actores involucrados en el problema a solucionar.

Una demanda de capacitación no es un hecho aislado, sino que cuenta con una *génesis* (Gore, 2003), una historia previa, forma parte de una red de relaciones que debe ser recuperada hacia adentro de la organización y a partir de la cual se podrán organizar los contenidos previstos en un proceso de cambio.

*Este proceso de facilitación y recuperación de las conversaciones, posibilitaron compromisos conversacionales en torno al cambio deseado en la organización.*

*Esta metodología posibilitó el diseño y la elaboración de un proceso de investigación cuyas conclusiones presentamos en este informe.*



## 4.2.3. Etapas del Proyecto

ACTORES VS. INSTRUMENTOS							
CATEGORÍAS DE ACTORES	SISTEMAS			RESTO DE LA ORGANIZACIÓN			
	INSTRUMENTO	POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	CANT	INSTRUMENTO	POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	CANT	
CLAVES	A-ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA INDIVIDUAL	GERENCIA DE SISTEMA - MANDOS MEDIOS - NIVELES OPERATIVOS	9	C-TALLER DEL FUTURO	GERENCIAS	13	
INVOLUCRADOS 1	B-TALLER DIMENSIONES DE O&M	MANDOS MEDIOS	10	D-ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE ADMINISTRACIÓN GRUPAL	MANDOS MEDIOS - NIVELES OPERATIVOS	16	
INVOLUCRADOS 2				E-ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE ADMINISTRACIÓN GRUPAL	OPERARIOS	10	
<b>TOTALES</b>			<b>19</b>			<b>39</b>	<b>58</b>

CUADRO 2. ETAPAS DEL PROYECTO

La propuesta de trabajo constó de las siguientes 4 etapas:

- Relevamiento
- Generación de acuerdos (objetivos)
- Capacitación
- Evaluación

#### Relevamiento

El abordaje metodológico realizado se encuentra sustentado en técnicas e instrumentos cualitativos de relevamiento de información en terreno, en esta labor se combinaron entrevistas semiestructuradas y talleres participativos. Tal articulación facilita la complementariedad y la integración de diferentes percepciones y configuraciones del fenómeno estudiado. Además reducen las restricciones de cada instrumento de relevamiento.

La primera etapa involucró:

- Un relevamiento del departamento de O&M, considerando el pasado y presente del área, su nueva visión y actual contexto.
- Un relevamiento en los restantes departamentos de la Gerencia de Sistemas, analizando sus funciones y la forma en que se interrelacionarían con el departamento O&M.
- Un relevamiento de las necesidades y expectativas de la empresa con respecto a Organización y Métodos, con inclusión de miembros de diferentes niveles jerárquicos y funcionales.
- Políticas y objetivos de la organización, grado de compromiso managerial con el cambio propuesto.

#### Generación de acuerdos

En esta etapa se realizó un análisis de la información obtenida durante el relevamiento y se puso a consideración de la gerencia. También se consideraron los estudios más relevantes respecto a las mejores prácticas organizativas que corresponden a la gestión de Organización y Métodos.

A partir de esta información se obtuvo a través de diferentes instancias de acuerdos, una definición del departamento, de sus responsabilidades y objetivos, tanto individuales como compartidos con el resto de los departamentos de la Gerencia y de la empresa.

Esta actividad comenzó luego del relevamiento, y se extendió hasta la etapa de capacitación.

#### Capacitación

Según los objetivos definidos, se determinaron las habilidades y conocimientos con que debían contar las personas que se desempeñarían en el departamento.

Luego se elaboró una propuesta de formación de acuerdo a las necesidades del equipo.

Esta capacitación se realizó dentro de la empresa y estuvo a cargo de docentes invitados, especialistas en las temáticas específicas acordadas.

#### Evaluación

Esta etapa tuvo por objeto evaluar el impacto de la formación en la empresa, es decir, el grado en el cual los conocimientos adquiridos pudieron ser aplicados. Se utilizaron instrumentos de medición y se realizarán los informes que permitieron realizar los ajustes necesarios.

#### *4.2.4. Construcción de la muestra*

La elección de la muestra fue guiada por los principios del paradigma interpretativo, como señalamos al comienzo de este trabajo, este caso constituye uno dentro de una muestra de casos en estudio en torno al aprendizaje y cambio en las organizaciones.

El principal criterio tenido en cuenta para su selección fue su preocupación por el tema del cambio y la demanda de conocimiento teórico para llevar a cabo este proceso en los colectivos a los que pertenecían.

En el mismo sentido hacia el interior del caso, los criterios seleccionados para la construcción de la muestra no apuntaron a la representatividad sustentadora de posibles generalizaciones, sino que se tuvo en cuenta complejidad y los aspectos más significativos de la realidad organizacional. La muestra de tipo cualitativa se basa en la relevancia de la cualidad de los sujetos entrevistados, para lo cual es preciso explicitar criterios -en estrecha relación con el problema estudiado

Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos para seleccionar actores y sectores:

- Distribución Geográfica: norte/ sur
- Antigüedad en la empresa
- Grado de relación con el problema estudiado: actores claves / actores involucrados

- Niveles en la estructura: Dirección, Gerencia, mandos medios, niveles operativos, operarios.

Según estos criterios se conformaron la siguiente muestra de la organización, la que en el presente cuadro se encuentra en relación con los instrumentos administrados.

#### *4.2.5. Construcción de los instrumentos*

Para la construcción de los instrumentos se tomó como base instrumentos matrices con los que se contaba y se habían utilizado en otras poblaciones y muestras de esta investigación. Estos instrumentos fueron adecuados al problema particular sobre el que se realizaría el diagnóstico.

Dichos instrumentos se enmarcan dentro de una perspectiva generativa, con la metodología de tipo cualitativa arriba señalada, por lo que la estructura de los mismos responde a los siguientes criterios:

Administración individual/grupal, facilitación en los participantes de un posicionamiento como sujetos-agentes proactivos, priorización de la comunicación verbal, disposición a la reflexiobilidad y a la generación de acuerdos grupales.

Los instrumentos generativos administrados fueron:

Entrevista individual, entrevista grupal, taller del futuro, taller de las dimensiones de O&M.

Como puede advertirse, la gestión de los instrumentos arriba señalados, inscriptos en la metodología de investigación-acción, posibilitan la indagación de las diferentes percepciones de la organización, en cuanto a la configuración de las nuevas necesidades organizativas. Además facilitan la construcción de la demanda respecto a las nuevas necesidades antes mencionadas y a la vez generan una acción sobre los sujetos entrevistados, la que le permite reflexionar sobre su propia práctica en la organización durante el proceso mismo de la investigación.

## 5. Síntesis del Diagnóstico

A partir de la aplicación de los instrumentos generativos mencionados se obtuvieron datos que permitieron configurar un diagnóstico contextual organizativo, del cual aquí presentamos una síntesis de sus aspectos medulares. La síntesis basada en el análisis textual – contextual y comunicacional -conversacional se presenta de la siguiente manera: En primer lugar se muestran las conclusiones referidas al pasado y presente de O&M en la empresa, en segundo lugar las relacionadas con las necesidades y requerimientos actuales y perspectivas futuras de O&M, en tercero el grado de compromiso empresarial con el cambio que se propone implementar desde el departamento y, por ultimo, conclusiones finales alcanzadas a partir del análisis de los datos recabados.

### 5.1. Pasado y presente del departamento de O&M en la empresa

#### *Históricamente O&M ha sido...*

Un departamento asociado a un proyecto de calidad, más específicamente de certificación de normas ISO, a partir del cual se comenzó un trabajo de redacción y documentación de procedimientos escritos en la empresa.

El área de O&M es definida por la mayoría de los entrevistados en primer lugar a partir de sus limitaciones, las que pueden ejemplificarse a partir de expresiones tales como “no tuvo buena definición de objetivos”, “no tuvo apoyo para realizar su trabajo”, “limitada en cuanto a diseño de procedimientos”.

Si bien este departamento surge históricamente asociado a un proyecto de calidad, más específicamente de certificación de normas ISO, el mismo es identificado históricamente con la redacción de procedimientos.

#### *Actualmente el departamento de O&M es...*

Reconocido a través de la redacción de procedimientos y se identifica de manera constante su presente con su pasado.

Lo anterior se evidencia en la mayoría de las repuestas a través de – “es el departamento que se encarga de redactar procedimientos”, “sigue siendo un de-

*partamento que se encarga de las operatorias y las publica”, algunos identifican su pasado con su presente, “lo mismo que lo anterior, un departamento limitado en cuanto a diseño de procedimientos”*

Generalmente se atribuyen a O&M responsabilidades diversas debido a que no se tiene una clara imagen del perfil del departamento: puede hacer un poco de todo, cada uno lo puede "encasillar" dentro de sus necesidades particulares, pero pocos ven una función como inherente por definición a un departamento de Organización y Métodos.

Existe un numeroso grupo de respuestas que definen históricamente al departamento haciendo referencia a sus limitaciones y la falta de apoyo.

Cabe destacar que un departamento de Organización y Métodos, focalizado ya sea tanto en la redacción de procedimientos como en la mejora de procesos, constituye un espacio de trabajo en la organización orientado hacia la solución de lo importante. Por lo que las respuestas que señalan la falta de apoyo a O&M guardan directa relación con lo que más adelante señalaremos en el punto 8 en torno a la tendencia de dedicarse a lo urgente por sobre lo importante.

#### *Funciones actuales del departamento de O&M*

En primer lugar el concepto mencionado con más frecuencia es el de procedimientos, dentro de esta categorización aparece dos subcategorías. Para la mayoría de los actores, procedimientos está en relación con la subcategoría A *“Relevarlos, redactarlos y publicarlos”*, sólo un sujeto relaciona procedimientos con la Subcategoría B *“Auditoria”*.

En segundo lugar, aunque con gran distancia se menciona lo relacionado a *“Proyectos de documentación y calidad”* y en tercer lugar lo relacionado a *“Proyectos especiales y a trabajar sobre lo Urgente”*.

#### *Necesidad y uso de los procedimientos en la empresa*

La dirección, gerencia y mandos medios consideran que cuando las personas tienen dificultades en su tarea recurren en primer lugar a su propia experiencia.

Atribuyen esta conducta a que en la empresa *“no hay cultura de procesos y procedimientos”*.

El 100% de los niveles operarios entrevistados respondieron afirmativamente ante la necesidad de que existan procedimientos escritos en la empresa debido a la importancia de estandarizar y de este modo agilizar la tarea. Sin embargo cuando se les pregunta a qué recurren en primer lugar ante una situación de dificultad o problema, expresan que a la experiencia dejando casi en último lugar los procedimientos.

#### *Relación actual de los actores de la organización con O&M*

Cuando se analiza la relación existente entre los actores y O&M se encuentran diferentes respuestas según las funciones de los entrevistados. En la Gerencia de Sistemas se definió una escasa relación con el departamento, mientras que en el resto de la organización existe una mayor interacción, dada a partir de los procedimientos.

La mayoría de los participantes expresó una relación escasa con el departamento de O&M, salvo casos muy puntuales. Generalmente la interacción se presenta para resolver algún problema específico pero no responde a una metodología de trabajo ni a objetivos compartidos.

Los mandos medios esperan mayor integración y trabajo en equipo entre Organización y Métodos y los demás departamentos de la Gerencia. A través de esta se espera lograr integrar tecnología, procesos y procedimientos.

### **5.2. Necesidades, requerimientos actuales y perspectivas futuras de O&M en esta empresa**

#### *Función esperada de O&M en la empresa*

La dirección, gerencia y mandos medios señalan en primer lugar que O&M debería encargarse de diseñar procedimientos, en segundo atender a la mejora continua de procesos, en tercer lugar promover y facilitar los cambios, luego

asegurar la calidad de los procesos administrativos y técnicos, en quinto lugar analizar los procesos de cambio y por último administrar los conocimientos.

Este grupo señala que la función de O&M debe centrarse en la estandarización de la forma en la que se hacen las cosas en esta empresa (procedimientos), y seguidamente expresan que debe atender a la mejora continua de los procesos de la misma. Estas dos tareas que aparecen señaladas en primer término implican dos diferentes funciones para este departamento, una más pasiva que requiere contribuir metodológicamente para estandarizar los procesos de la empresa y otra más dinámica que requiere analizar y reflexionar sobre los procesos contribuyendo a su mejora.

La tensión entre estas dos funciones puede encontrarse en directa relación con la dificultad que observamos en la organización de relacionar los procesos organizacionales con el diseño de la estructura.

De este modo parecería que algunos departamentos podrían trabajar sobre el mejoramiento de los procesos de manera independiente del mejoramiento de la estructura de la organización.

En el taller del futuro realizado con los integrantes de este grupo las diferencias se hacen más notorias, marcándose claramente dos posiciones que responden al lugar que cada uno de los grupos ocupa en la estructura actual.



Redefinición de las funciones de O&M: Dos posiciones en tensión.

Posición A	Posición B
O&M debe responder a necesidades de las áreas en cuanto a la formalización de los procedimientos y procesos, pero no participando en su definición.	O&M debe responder a necesidades de las áreas, pero también debe definir y proponer formas de trabajo, de procedimientos y procesos.
Proactividad escasa	Proactividad alta
Involucrarse con otros proyectos al final, para formalizar los acuerdos logrados anteriormente a través de procedimientos.	Participar desde el comienzo de los proyectos, dando su opinión y administrando los cambios generados por estos proyectos.
Solo explicitar ciclos de negocios, los que son definidos por quienes realizan el trabajo.	Explicitar y administrar los ciclos de negocios, participando en su definición con la gente que realiza el trabajo (mejora continua de procesos).
No debe intervenir en la definición y administración del organigrama, es una tarea que compete a RRHH.	En función de los objetivos del negocio, analizar y proponer cambios en la estructura que permitan su logro. La función de RRHH es administrar el personal, capacitarlo, asegurarse de que cada perfil esté ocupado por personal adecuado.

CUADRO 3. REDEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES DE O&amp;M: DOS POSICIONES EN TENSIÓN.

Al final del taller del futuro en el que participaron dirección, gerentes y mandos medios definidos como claves, los participantes debieron arribar a cuatro acuerdos comunes, en torno a las funciones de O&M. Los resultados fueron los siguientes:

1. Formalizar procedimientos.
2. Auditar y controlar.
3. Mejorar en forma continua los procesos.
4. Contribuir a optimizar las estructuras y funciones.

Los mandos medios y niveles operativos involucrados expresan que el departamento de O&M debería ser en primer lugar, quien se encargue al mismo tiempo del diseño y procedimientos de la empresa a la vez que de la mejora continua y en segundo lugar, promover el cambio en la organización, en tercer lugar y con alta diferencia de frecuencias, aparece la función de auditoría.

Atribuyen responsabilidades y tareas a O&M que van desde *“la documentación de funciones y de los procedimientos de la compañía”* hasta *“la definición de circuitos de negocios y el estudio e implementación de metodologías para mejoramiento de los procesos”*.

Este grupo no manifiesta un objetivo prevaleciente sobre todos los demás, como si aparece claramente diferenciado, entre quienes conforman el grupo de la dirección, gerentes y mandos medios claves.

### *Los problemas de la compañía que O&M debería resolver*

Observamos dificultad para formular problemas a resolver por O&M en las respuestas de las entrevistas. Cuando se indaga acerca de problemas los entrevistados tienden a expresar soluciones con relación a *“diseño de procesos, definición de estructura y estandarización de tareas”* pero no expresan problemas. Por lo cual nos preguntamos cuáles son los problemas a los que pretenden responder las soluciones que los entrevistados refieren.

### *El departamento de O&M debería ser...*

En primer lugar se le atribuyen funciones relevantes en la estructura, lo que se evidencia en expresiones tales como *“mucho más de lo que es, un organismo que trabaje muy cerca de la visión general con la visión de la compañía”* *“parte importante de la compañía que cumpla con todas las funciones definidas”* *“tiene que participar y ser el motor que mueva a la compañía en cuanto poder organizar el movimiento interno de la empresa”*.

En segundo lugar, consideran que debe ocuparse de cuestiones relativas a la gestión de la calidad y al mismo tiempo al análisis y mejora de los procesos de la compañía.

*En qué cree debe capacitarse el departamento de O&M*

Los sujetos entrevistados consideran que los integrantes del departamento de Organización y Método deberían capacitarse en *competencias organizacionales* (tales como comunicación y trabajo en equipo, diseño de estructuras organizacionales, "que sepan de organización"), al mismo tiempo, deben aprender acerca de *diseño y administración de procedimientos* (competencias que van desde la documentación hasta el desarrollo de una visión crítica para la actualización de procedimientos y mejora continua de los procesos. En el mismo lugar de importancia se señala la necesidad de capacitación en los "*procesos de la empresa*" (competencias tales como comprensión de los procesos del negocio, herramientas para analizar un proceso, relevar e interpretar los procesos actuales que tiene la organización para poder establecer nuevos y mejores procesos).

Demandas de conocimientos de tipo contable y con relación a auditorías aparecen con muy baja frecuencia.

En estas respuestas acerca de los contenidos señalados para la capacitación de OyM se encuentran nuevamente la tensión entre *diseño de procedimientos* vs. *diseño de procesos*.

Quienes suponen que O&M debe capacitarse en "*Cómo poder relevar e interpretar los procesos actuales que tiene la organización para poder establecer nuevos y mejores procesos*" le otorgan a este departamento un alto nivel de responsabilidad e impacto sobre la estructura de la empresa, quienes en cambio sostienen que O&M debe capacitarse en "*diseño de procedimientos*" o *documentación*" se orientan a un área con escaso impacto sobre la reingeniería de los procesos.

En este sentido habría que plantear si es posible trabajar sobre el diseño de los procedimientos dejando al margen la revisión de los procesos de la organización.

Cuando se pregunta acerca de los contenidos de la capacitación, cabe destacar que entre los actores entrevistados, coexisten al mismo tiempo ambas posturas presentadas.

### **5.3. Grado de compromiso empresarial con el cambio que se propone implementar desde el departamento**

El proyecto inicialmente contó con la aprobación tanto de la gerencia involucrada como de la alta dirección. Ambos sectores participaron del diagnóstico, apoyando dicho proceso como así también proporcionando datos indicadores de la posibilidad de contar con un espacio para la gestión de los cambios desde los propios actores involucrados.

Por los datos recogidos en este relevamiento y las conclusiones alcanzadas consideramos que se puede y se debe continuar trabajando sobre el logro del compromiso empresarial para lograr los cambios esperados.

### **5.4. Conclusiones del diagnóstico**

La configuración del diagnóstico y las conclusiones alcanzadas, brindan resultados que si bien responden al relevamiento solicitado por el departamento de Organización y Métodos, al mismo tiempo soportan información que exceden dicho departamento. En este sentido podríamos afirmar que el trabajo de investigación.- acción realizada con departamento se constituye en un punto holográfico del contexto organizativo y funciona en la actualidad, generando impacto sobre la totalidad de la organización.

El nombre históricamente elegido para este departamento *“Organización y método”* sin duda, ha jugado un papel fundamental en la construcción de una representación mental colectiva que existe del mismo en la compañía.

Si bien en el futuro esta denominación podría variarse, en la actualidad ha funcionado ante los entrevistados como una variable de peso, para quienes este diagnóstico ha brindado la posibilidad de expresar todas aquellas dificultades que observan en *“la organización y su método para resolver este negocio”*.

Esta representación colectiva ha ubicado a O&M en el lugar sintomático del “deber responder”, como la solución a todo lo que la organización en su conjunto tiene dificultades para resolver. Esto se evidencia cuando desde los diferentes actores sociales le atribuyen a esta departamento tareas de alta responsabilidad tales como podría ser *“la definición de circuitos de negocios”, o “la encargada de promover los cambios en la organización”*.

En consecuencia según lo expuesto, la función de O&M es vista metafóricamente como una “amalgama organizacional”.

Las respuestas que tienden a centrar las funciones de O&M en la definición de estructura perciben los problemas estructurales de la organización tales como: interdependencia de procesos y comunicación entre gerencias, departamento y áreas entre otros, y suponen que O&M puede ser el lugar adecuado desde donde se deberían resolver dichos problemas. Desde este supuesto O&M es visto como el cambio que aportará la solución para toda la organización.

Como se puede apreciar arriba en las conclusiones más específicas entre los niveles gerenciales la denominación del departamento no parece tener el mismo peso, se perciben claramente dos grupos, *uno que atribuye funciones en directa relación con la revisión, análisis y diseño de procesos impactando en la toma de decisiones de la estructura y otro que prefiere vincular al departamento con la formalización de los procedimientos alejándola del análisis y redefinición de procesos atenuando su impacto en la estructura*.

Sin embargo, cuando a este grupo se les pregunta en qué debería capacitarse O&M, los datos se dispersan y se diluyen.

Es en este mismo sentido que evidenciamos en la mayoría de las respuestas una distancia entre el análisis de los procesos y el diseño de la estructura de la organización, como dos entidades que no son parte constitutivas de una misma unidad.

En general observamos en la lectura de las respuestas una fractura entre los conceptos de *estructura organizacional, procesos del negocio y procedimientos*

pareciera que es difícil para los actores entrevistados considerar que la revisión de los procedimientos remite directamente a la revisión de los procesos, sobre la base de los cuales se supone que debería estar diseñada la estructura de la organización.

Consideramos significativo destacar que si bien en el nivel de operarios se considera necesaria la existencia de procedimientos escritos en la empresa, la mayoría de los actores entrevistados incluidos en este grupo, señalan que ante una dificultad en la tarea en primer lugar recurren a la experiencia. Por lo que en este aspecto señalamos que la organización debería considerar los modos de funcionamiento propios de sus actores (la experiencia) la cual podría ser objeto de un proceso de revisión, análisis y reflexión en cada uno de los puestos de trabajo a través de una metodología específica, que conduzca a la construcción colectiva de las mejoras prácticas.

En síntesis, al abordar el problema de la definición del departamento de O&M debemos distinguir dos niveles de análisis:

- ¿Qué problemas de la empresa debe resolver?
- ¿Cómo debe resolverlos?

A partir de los datos recabados en el trabajo diagnóstico, el problema a resolver por O&M en la empresa está centrado en:

- Las dificultades en la definición integral de los procesos.
- La falta de interdependencia en la estructura.
- La necesidad de un sistema de mejora continúa.

Se considera que la función de O&M *debería estar centrada en la integración de los procesos para el logro de la mejora continua de los mismos*. De este modo O&M metafóricamente es vista como una "amalgama organizacional" (interdependencia de la estructura).

Si bien consideramos que la función de O&M puede estar en relación a dicha interdependencia, este departamento no debería ocupar el lugar sintomático del "deber responder" como una solución a todo lo que la organización en su con-

junto tiene dificultades para resolver. Esto es, la falta de integración de los procesos del negocio y su estrecha relación con el diseño de la estructura organizacional.

Como puede advertirse, los problemas aquí señalados no corresponden a un sector de la empresa en particular, sino que constituyen una problemática que atraviesa la misma. Por lo que el análisis y tratamiento de estos problemas producen impacto sistémico en la organización. Este hecho motiva que el diseño de capacitación presentado involucre tanto al directorio y al nivel gerencial, como a los integrantes actuales de O&M.

Respecto a cómo resolverlo consideramos que el departamento de O&M debería contribuir al *diseño de un sistema de gestión integral de los procesos en la compañía*. Esto constituye el núcleo temático en torno al cual deberá girar la propuesta de capacitación.

## **6. Diseño de capacitación para la redefinición de Objetivos y funciones de O&M**

### **6.1. Encuadre**

Consideramos necesario en primer lugar presentar el informe realizado a la gerencia correspondiente y a la alta dirección, con el objeto de lograr nuevamente el compromiso de las mismas, para dar paso a la capacitación, basándonos en acuerdos previos que permitan redefinir el departamento de O&M a través de la participación de los actores involucrados. Se entiende en este caso por actores involucrados para la redefinición del departamento ya no sólo los integrantes de O&M sino la dirección y gerencias que forman parte de esta empresa.

### **6.2. Objetivos**

- Presentar las necesidades, demandas y expectativas hacia el departamento de O&M en esta empresa. (Diagnóstico)
- Transmitir la gestión por procesos aplicables en organizaciones exitosas.
- Posibilitar la articulación de las necesidades organizacionales con las mejores prácticas.

- Promover acuerdos organizacionales que permitan definir el futuro del departamento de O&M en la empresa.

### 6.3. Destinatarios

- Directorio
- Gerentes
- Integrantes del Departamento de O&M en la actualidad

### 6.4. Metodología

Consideramos que la capacitación posibilitadora de cambio en las organizaciones es aquella que permite:

- Crear espacios de acuerdos organizacionales entre los actores implicados.
- Articular el diagnóstico situacional de la organización (problema estudiado) con las mejores prácticas (posibles soluciones)
- Tomar decisiones a partir de la reflexión y el análisis de información sistematizada.

Para atender a la solución de los problemas arriba señalados, el diseño de capacitación se articuló a partir de los siguientes tres ejes:

1. Presentación del diagnóstico.
2. Presentación de las mejores prácticas.
3. Acuerdos organizacionales para implementar el cambio propuesto.

El desarrollo de los ejes arriba mencionados se organizan en dos momentos. Durante el primero se trabajó sobre el primero y el segundo eje, contando para este último con la colaboración de dos especialistas en *sistemas de gestión integral de los procesos*. En un segundo momento se abordó el tercero.

Para llevar a cabo cada uno de estos momentos, se realizaron dos encuentros de cuatro horas cada uno de duración.

### 6.5. Contenidos

#### 6.5.1. Presentación del diagnóstico

- Supuestos organizacionales subyacentes en la cultura de la compañía.



- Pasado y presente de O&M en la empresa.
- Necesidades, demandas y expectativas hacia O&M en el futuro.

#### 6.5.2. *Presentación de las mejores prácticas*

- *Visión integral de las mejores prácticas.*
- *Dominio de los procesos.*
  - Esquema documental.
  - Aseguramiento.
  - Trazabilidad.
  - Puntos de control.
- *Orientación al cliente.*
  - Definición de puntos críticos.
  - Sistema global de empresa de auditoría.
  - Definición de procesos estratégicos, críticos y de soporte.
- *Ciclo de mejora de procesos.*
  - Tablero de control a nivel de procesos y a nivel de empresa.

#### 6.5.3. *Acuerdos organizacionales*

- *Articulación entre el trabajo diagnóstico presentado (A) las mejores prácticas desarrolladas (B).*
- *Criterios para la construcción de acuerdos organizacionales.*
- *Definición de las funciones y objetivos del Departamento de Organización y Método en la empresa.*

### 7. Evaluación de la capacitación

La etapa para evaluar la capacitación brindada previó la recolección de información teniendo en cuenta a integrantes de O&M, de la gerencia de sistemas y gerentes de la empresa. Se aplicaron tres instrumentos: entrevistas semiestructuradas, entrevistas abiertas y narración de experiencias, las que se anexan a este documento.

Para llevar a cabo esta tarea se estableció una reunión para organizar la implementación de dicho relevamiento. En este encuentro se presentaron los instrumentos y las unidades de información, los que se dejaron a consideración interna del departamento de O&M. En este espacio también fue aprovechado para la aplicación de uno de los instrumentos: narración de experiencias, cuyos informantes fueron los integrantes de O&M.

A continuación presentamos una síntesis de los datos recogidos.

Posteriormente a la capacitación realizada, el departamento de O&M abocó su trabajo al requerimiento del área comercial, prioridad fijada por la dirección de la Empresa.

Asimismo continuaron trabajando con diversas demandas de los sectores, las que fueron respondidas a través de un proceso de relevamiento de las perspectivas de las diferentes áreas involucradas para la posterior definición de los procesos (*"estamos definiendo procesos"*).

La dinámica de trabajo grupal para llevar a cabo este relevamiento de perspectivas se realizó a través de reuniones para la generación de acuerdos.

Se manifiesta que a partir del proceso de capacitación realizado el departamento ha logrado:

- Recibir demandas de manera directa por parte de la Dirección de la Empresa.
- Mayor contacto con las diferentes áreas de la Compañía.
- Mayor participación en los procesos de cambio.
- Encontrar un rumbo *"estamos marchando, sabemos hacia donde queremos ir"*, definir objetivos y funciones.
- Consolidar un espacio de trabajo reconocido por los diferentes sectores de la Empresa *"nos conocen más, a pesar del contexto nosotros estamos estables"*.

Por otra parte se expresa que existen dificultades organizacionales que impiden avanzar en temas tales como:

- Definición de procesos en relación a las funciones de cada sector o área.
- Consolidación de un sistema integral de mejora continua.
- Asegurar la eficiencia de los procesos.
- Participación en los procesos desde su gestación.

Los integrantes del departamento de O&M manifestaron que durante el proceso de relevamiento dudaban de la participación de los actores seleccionados como así también de su posible rechazo, tanto del trabajo diagnóstico como de la posterior capacitación. Sin embargo desde el departamento de O&M se observó una buena respuesta y disposición de la gente para con el trabajo a desarrollado.

A partir de los datos arriba presentados consideramos que la capacitación llevada a cabo permitió al departamento de O&M posicionarse en un lugar diferente y relevante dentro de la organización respecto al que ocupaba anteriormente. Esto se advierte en el hecho de recibir directamente de otros sectores, y de la Dirección misma, demandas de tareas que ahora consideran que son específicas de este departamento.

Esto nos hace suponer que no solo desde la gerencia de sistemas sino de la organización en su conjunto se ha descubierto en el departamento de O&M un potencial de desarrollo significativo para la Empresa.

Nos parece revelador señalar el avance realizado por el departamento el cual se traduce en los siguientes aspectos: en la participación en la definición de los procesos, en impulsar acuerdos organizacionales entre las diferentes áreas involucradas, en la utilización de herramientas aprendidas en el proceso de capacitación.

## **8. Contribuciones teórico-metodológicas para nuestro objeto de estudio: más allá de O&M en SincroRed**

El caso trabajado es parte de una muestra y el punto de partida hacia la comprensión de nuestro objeto de estudio, *el cambio y el aprendizaje en el contexto*

*organizativo*. Uno de los objetivos centrales propuestos en nuestro proyecto de investigación expresa el propósito de *contribuir a la construcción de categorías de análisis que posibiliten la comprensión de los procesos de cambio y aprendizaje en las organizaciones*. Por lo que en este apartado se trabaja en la consecución de este objetivo. El caso una vez más será el referente empírico que nos permite generar marcos de comprensión para nuevos análisis.

Sobre la base del diagnóstico sincrónico (estructura) realizado, es decir, centrado en la organización aquí y ahora, avanzaremos en un diagnóstico diacrónico (proceso) que se refiere a los cambios que ocurren a través del tiempo.

Las personas en las organizaciones actúan basándose en modelos mentales colectivos. Los mismos forman un conjunto de supuestos subyacentes que regulan los modos de funcionamiento organizacional.

Estos modelos mentales propician e inhiben al mismo tiempo ciertas conductas, comportamientos, aprendizajes, procesos, procedimientos, estructuras.

La historia institucional de un programa de capacitación tiene una estrecha relación con su estructura, diseño y consecuencias posteriores (Gore, 2003, p. 20)

En esta línea de análisis y con el objeto de dar cuenta del diagnóstico sincrónico arriba señalado, presentamos conclusiones de los supuestos organizacionales subyacentes que determinan el mapa de acción de la empresa y que conducen a una perspectiva sistémica de la organización empresarial.

Las variables e indicadores tomados para dicho análisis se corresponden con los previstos en el proyecto de investigación: concepto, objeto y estrategia del cambio.

### **El concepto de cambio: ¿Qué es el cambio?**

Respecto a la concepción del cambio, existen dos grupos. Uno de ellos que entiende al cambio como una solución, solución en el sentido de la mejora inherente que soporta todo cambio. Y otro que entiende el cambio como un problema, problema en el sentido de obstáculo o limitación que conlleva el proceso de cambio. El primer grupo está compuesto por mandos medios involucrados y

niveles operativos y el segundo por la dirección, gerentes y mandos medios considerados claves para dicho relevamiento. Este último grupo advierte que los cambios no siempre contribuyen a la solución de los problemas.

Si analizamos conjuntamente los grupos prevalece en primer lugar la concepción del cambio como una solución, en segundo lugar el cambio como solución y problema a la vez y en último lugar, con muy baja frecuencia, el cambio es entendido como un problema.

De hecho, no siempre los cambios introducidos en las organizaciones solucionan los problemas. Cuando se entiende el cambio como una solución generalmente éste se focaliza en producir modificaciones en aspectos técnicos/específicos, que a criterio de la organización son los causantes de los problemas a solucionar, sin tener en cuenta cambios indispensables en la dimensión organizacional, que posibiliten el primero. Asimismo éstos suelen llegar a través de motivaciones personales de algún miembro de la organización y no como una necesidad de conjunto.

Estos cambios en general, penetran parcialmente en las organizaciones, quedando algunos en sinceras intenciones, y otros provocando algunos movimientos sin llegar a lograr un impacto transformador en el sistema.

Es en este momento que se instala la discusión acerca de la eficacia de dicho cambio.

En este sentido expresamos que el cambio más que como una solución, debe ser visto como un problema a ser estudiado.

Cuando el cambio es entendido como un problema que requiere de análisis para arribar a una solución, se revela que aquel problema de tipo técnico no era tal, y que se trata de algo más profundo, más estructural, donde se confrontan diferentes esquemas y modelos mentales a través de los cuales se observa el problema y sus posibles soluciones, quedando aquí al descubierto las diferentes posiciones muchas veces enfrentadas de los actores implicados.

## **El cambio entendido como una solución obstaculiza las posibilidades de cambio.**

### *Visión y cambio*

Al solicitarse a los sujetos que determinen su parecer sobre en qué aspectos de la organización deberían basarse los cambios, los mismos eligieron en primer lugar la visión y en último las necesidades urgentes. Sin embargo, las situaciones que señalan a través de sus relatos como ejemplos de cambio responden más a necesidades urgentes que a la visión de la organización.

### **Objeto del cambio: ¿Qué cambiar?**

#### *El resultado por sobre los problemas*

Los resultados a lograr adquieren mayor relevancia que los problemas a resolver. Notamos dificultades para la formulación de los problemas propios de la empresa y no así para la expresión de resultados que se deben alcanzar. La dificultad para identificar problemas impide conocer el camino y la distancia entre la situación actual y la situación deseada (resultados).

#### *“El lugar” en la estructura, por sobre “la función” en el proceso.*

Durante el proceso diagnóstico a partir del cual se pretende redefinir las funciones de O&M en esta empresa, observamos una permanente preocupación por el *lugar* (organigrama) que cada área, departamento o gerencia ocupa en la estructura por sobre las funciones y responsabilidades que podría *cumplir o de las que podría encargarse* en el proceso para la optimización del negocio de esta compañía. Nuevamente aquí aparece la disociación entre estructura y procesos. Este interés por la ubicación en la estructura en función del status funciona como un obstáculo organizacional para lograr una ubicación óptima del área, departamento o gerencia en función de la integración de los procesos.

## Estrategia del cambio: ¿Cómo cambiar?

### *El cambio desde arriba por sobre el cambio desde abajo*

Los actores entrevistados consideran que un cambio puede ser efectivo sólo si es promovido a través de las políticas centrales, pues consideran que las personas o departamentos involucrados tienen pocas probabilidades de gestionar un proceso de cambio efectivo.

### *La concepción de estructura, procesos y procedimientos*

Observamos a través de las respuestas, una fractura entre los conceptos de *estructura organizacional*, *procesos del negocio* y *procedimientos* para llevarlos a cabo. Pareciera que es difícil para los actores entrevistados considerar que la revisión de los procedimientos remite directamente a la revisión de los procesos sobre la base de los cuales se supone que debería estar diseñada la estructura de la organización.

Se evidencia una desarticulación entre los procesos y la estructura en la organización, tratándolos como dos entidades que no son parte constitutivas de una misma unidad.

### *La experiencia y la práctica por sobre los procedimientos*

Los resultados obtenidos señalan a la utilización de los procedimientos en tercero, cuarto y quinto lugar, ponderando en los primeros lugares la práctica y la experiencia.

Más aún, los niveles operativos, si bien expresan mayoritariamente la necesidad del registro escrito de la tarea (procedimiento) para estandarizar y agilizar la misma, al ser indagados respecto a la resolución de los problemas recurren en primer lugar a la experiencia.

A nivel de dirección, gerencia y mandos medios se atribuye esta conducta a que en la empresa *"no hay cultura de procesos y procedimientos"*.

Se evidencia un modelo mental donde prevalece *la experiencia personal* para la resolución de problemas organizacionales por sobre *los acuerdos colectivos* que permitan resolver problemas de manera alineada y sistémica.

### *Lo urgente por sobre lo importante*

A partir de los datos recogidos observamos en la organización un énfasis en lo urgente, que en algunos casos deja de lado lo importante.

Un ejemplo claro de esto se evidencia en el caso particularmente estudiado de O&M. Como hemos señalado en el trabajo diagnóstico, las funciones de O&M deberían responder al orden de lo importante en la organización. Sin embargo los procedimientos y los procesos en la empresa ocupan un lugar desestimado.

En síntesis, para *impulsar cambios en las organizaciones deberíamos aprender que:*

- La acción colectiva es una acción interindividual. O lo que es lo mismo, la acción individual lleva implícita la acción colectiva.
- Las organizaciones no son una realidad independiente de los individuos, la interacción entre éstos constituye la organización.
- El aprendizaje colectivo es aquel que nos vincula con la trama del todo, con la energía junta.
- Los problemas organizacionales no son ajenos a las conductas individuales de los miembros que componen una organización.
- Los desempeños organizacionales se construyen sobre la base de las acciones siempre más o menos interconectadas de los desempeños individuales. O bien todo desempeño individual tiene una fuerte vinculación con los desempeños colectivos.
- La acción colectiva debe entenderse en el marco de las historias previas de los individuos que hoy componen la organización, y la historia de la organización misma, de la que fueron parte o no los miembros actuales.



- Las conversaciones entre los individuos constituyen la trama donde se gesta la acción colectiva.
- Es posible comprender lo que ocurre dentro de las organizaciones a través de la articulación de las interacciones subjetivas de los individuos que forman parte de la misma, y el análisis de las estructuras objetivas que éstos producen, y de la cual son simultáneamente producto y productores.
- El desarrollo de las organizaciones depende de la calidad de las interacciones entre sus miembros.
- El diálogo es un instrumento que permite resguardar la subjetividad de los individuos y desarrollar la mente colectiva en las organizaciones.

## 9. Conclusiones

La cuestión aquí expuesta intenta dar respuesta a una de las preguntas originales de nuestro planteo inicial: *¿Qué es cambio, qué cambiar, qué conservar?* Los desarrollos que presentamos en adelante muestran la profundización alcanzada en las respuestas.

No puede culminar un estudio sobre el cambio que omita la conocida y notable frase del filósofo griego Heráclito de Éfeso (540-470 a.C.) quien expresó: "Nadie se baña en el río dos veces porque todo cambia en el río y en el que se baña". Böhm le da cuerpo teórico a este antiguo enunciado señalando que la materia es "*relativamente estable y separada*" de todo lo demás, cuestión que arriba ya hemos señalado.

Asimismo Ilya Prigogine (1977), brinda una nueva mirada de la termodinámica, que nos ha posibilitado comprender al *cambio como un proceso irreversible que se desenvuelve a través de un desorden creciente*. El proceso de cambio no puede ser entendido como un proceso lineal, planeado y previsible.

Aún más, Prigogine señala que estos procesos irreversibles son más comunes que los procesos reversibles donde un sistema que es afectado por un cambio puede regresar al punto exacto de su estado inicial.

La entropía nos desplaza en el tiempo, la vuelta atrás es irremediable. Podemos ilustrar este concepto con ejemplos cotidianos, de sentido común. Desde lo biológico, no volveremos a ser niños, los niños no volverán a ser un feto, el que ya no podrá volver a su constitución unicelular. Como así también desde lo psicológico, como expresa Wendell: “La mente de un hombre una vez ampliada, por una idea nueva, nunca recupera su dimensión original” (Riba, 2005, p. 17).

Sin embargo aún hoy en día encontramos estos supuestos de reversibilidad temporal como supuestos subyacentes en los discursos en torno al cambio, “*si se volviera a la escuela de antes...*”, “*habría que volver a la universidad que teníamos...*”, “*deberíamos volver a los valores tradicionales*”. Existe en el sentido común una representación social lineal y reversible del tiempo para la que pasa inadvertida la complejidad en la que nos sumerge la dirección del flujo temporal.

“El cambio es tan inexorable como el tiempo, y sin embargo pocas cosas chocan con tanta resistencia” (Riba, 2005, p. 17)..

El cambio es un proceso de movimiento irreversible e incierto en el que fluyen nuevas formas alejadas del equilibrio, “*estructuras disipativas*”, (Prigogine, 1980), hacia la configuración de otro tipo de orden, donde “la mejora y el beneficio” no podrán estar garantizadas de antemano (planificación y especificación del proceso).

El cambio 1 definido por Watzlawick (1995), puede asimilarse a la estructura que intenta disipar el caos para preservar su identidad y readaptarse. Mientras que el cambio de tipo 2 puede ser entendido como aquella estructura disipativa a partir de la cual se configura un nuevo orden. A los efectos de una gestión del cambio deberíamos pensar en un diseño atento al fluir del caos y de las nuevas configuraciones.

Para Prigogine, el universo “no está constituido de abajo hacia arriba sino que es una telaraña de niveles y leyes divergentes” (Briggs y Peat, 1998, p. 186), donde todo atañe a todo. Desde el paradigma disipativo, el proceso reemplaza a las cosas y a su vez éste da prioridad al tiempo sobre el espacio.

Esto último tiene importantes consecuencias en la gestión de un proceso de aprendizaje para generar un cambio 2. En tanto, como definimos en nuestras supuestos iniciales, el cambio no puede ser tomado como un objeto sino como un proceso que se desliza en el tiempo y es este último el que irá definiendo el espacio de las nuevas configuraciones.

Pensar una estrategia del cambio, desde arriba o desde abajo, constituye un pensamiento lineal, enraizado en la teoría jerárquica y competitiva de la evolución, impedida de visualizar la totalidad de la trama colectiva que constituyen las organizaciones.

Jantsch (1980 en Briggs y Peat, 1998) introduce un valioso concepto, *la coevolución*. Su concepto de coevolución “no niega la adaptación, ni la lucha de los individuos por la supervivencia pero no las considera la principal fuerza impulsora del desarrollo de nuevas formas de vida” (Briggs y Peat, 1998, p. 209).

La forma impulsora es la cooperación evolutiva bilateral. No evolucionan solo las especies, también lo hace el ambiente: si todo es movimiento ¿por qué aparecería el ambiente como invariante? En esto consiste el enfoque bilateral de Jantsch: en el mutuo flujo se produce un intercambio que determina y es determinado.

Los seres humanos somos fruto de la cooperación para la conservación, no de la lucha por la supervivencia: bioevolutivamente somos porque amamos [...] el que mata al otro no es el que gana, sino el que sobrevive (Maturana y Varela, 1972).

Respecto al proceso de cambio que nos interesa estudiar, no podríamos pensar en cambios de estructura que producirán luego inminentes cambios en cada subestructura. Del mismo modo que no deberíamos pensar en pequeños cambios que a la larga modificarán la macroestructura. En este modelo de coevolu-

ción lo macro y lo micro se afectan mutua y simultáneamente. Lo macro y lo micro constituyen dos ángulos de observación del mismo movimiento que se producen recíprocamente. Lo macro y lo micro siempre supone un observador de la totalidad que está efectuando esta abstracción. Debemos reconocer que las abstracciones nos han resultado muy útiles para comprender el mundo y vivir, pero al mismo tiempo debemos admitir que muchas veces se han tornado un obstáculo para conocer y transformar “el vivir”.

Del mismo modo que Jantsch sostiene que especie y ambiente coevolucionan, también podríamos decir que en el proceso de cambio organizativo que estudiamos, la evolución del colectivo está supeditada a las posibilidades de coevolución entre individuo y organización. Individuo y organización se despliegan juntos.

La evolución es apertura, expansión, intensificación de la vida. Paradójicamente “cuanto mayor sea la autonomía de una estructura autoorganizativa, más ‘distribuida’ o ‘compartida’ está. La evolución implica apertura y clausura simultánea al entorno” (Maturana, 1984). “La evolución es la historia de una complejidad en despliegue” (Briggs y Peat, 1998).

El cambio en los sistemas podría pensarse como la aparición holística de una estructura disipativa, resultado de la interacción micro y macro de los procesos.

Para Jantsch no existimos separadamente, somos “un aspecto fluido del intercambio energético de estructuras más grandes: su empresa, su ciudad, su familia, su cultura, su religión”. (Briggs y Peat, 1998, p. 203). Hasta el mismo ADN está siendo pensado hoy más como un flujo que como un código.

Para Jantsch el aumento de la autonomía está en estrecha relación con el incremento de la apertura e inestabilidad. La capacidad de poder autodeterminarnos (autopoiésis) nos brinda una relación más amplia con la totalidad y sus infinitas posibilidades y consecuentemente nos vuelve más inestables.

Esto permite realizar una significativa reflexión con implicancias relevantes para el contexto organizativo.

Comúnmente escuchamos *“las personas no cambian, las organizaciones no cambian”*. Esto es en la forma y medida que nosotros esperamos, generalmente en la forma en que nosotros nos representamos el cambio, como un hecho planificado, controlado externamente y a corto, mediano y largo plazo.

En primer lugar debemos recordar que los individuos como las organizaciones (sistema y entorno y viceversa) son unidades autopoiéticas que se clausuran ante determinados cambios para proteger su identidad. (Maturana y Varela, 1984)

Los sistemas sociales conocen, aprenden y cambian negociando significados con su entorno, intentando recuperar la estabilidad con este último que le garantice la continuidad en tanto sistema.

Un cambio de sistema dependerá fundamentalmente de dos cuestiones: de la intensidad o profundidad de la crisis o conflicto que mantenga con su entorno y del tipo de condiciones internas que tenga dicha unidad autopoiética para responder a dicha crisis. Es decir en la medida en que se encuentre amenazado el *acoplamiento estructural* entre la *unidad autopoiética* y su *entorno* para replantear cuestiones de identidad (cambio 2). El concepto de *clausura operativa* es el que nos conduce a pensar en el papel primordial que tienen las condiciones internas del sistema. Recordamos lo que señala Maturana y Varela (1984): “Los cambios en el sistema pueden ser ‘impulsados’ por el entorno, pero no ‘especificados’ por éste”.

### **¿De qué depende el cambio de las unidades autopoiéticas?**

Parafraseando a Charles Du Bos, nos preguntamos: *¿Quién estará dispuesto a sacrificar lo que es, por aquello en lo que pueda convertirse?*

Según lo que venimos planteando, resulta que los sistemas (individuos) más abiertos al entorno (organización), logran mayor autonomía respecto de éste. Mientras que los sistemas (individuos) más cerrados (clausura operativa) al entorno (organización) se encuentran más dependientes de éste, con menor autonomía, con menor posibilidad de autodeterminación. La clausura operativa de los sistemas les permite “preservarse”, función indispensable en la constitución

de la identidad. Mientras que la permeabilidad del entorno (perturbaciones) al sistema si bien atenta contra la preservación de la identidad, le brinda mayores posibilidades de transformación y cambio de sí mismo y de su relación con el entorno. El proceso de identificación y conservación resulta tan necesario para las unidades autopoiéticas como riesgoso, especialmente cuando la continuidad de estas últimas depende de un proceso de transformación. Allí donde asumir el riesgo implica la única oportunidad de preservarse se produce un cambio transformativo.

En síntesis, el cambio de los sistemas, ya sea de tipo 1 o 2, es inminente. En el último de los casos la muerte del sistema constituye el cambio de tipo 2. No así el aprendizaje que posibilita que los sistemas cambien hacia el más alto potencial de su propio desarrollo, sin morir, o en todo caso haciéndolo en parte (reestructuración de la identidad). Este aprendizaje no se da *per se*. Es más probable que la gente cambie a que aprenda del movimiento producido.

El cambio tanto de tipo 1 o 2 es inevitable, el aprendizaje en tanto reestructuración es uno de los caminos probables.

## Referencias

- Berry, M. (1999). *Cultura e institución en los estudios sobre management*. Madrid: Narcea.
- Bohm, D. (1984). *La totalidad y el orden implicado*. Barcelona: Kairós.
- Briggs, J. y Peat, D. (1998). *A través del maravilloso espejo del universo*. Barcelona: Gedisa.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Buenos Aires: Gránica.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Maturana, H. y Varela, F. (1972). *De máquinas y seres vivos*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Maturana, H. y Varela, F. (1984). *El árbol de conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
- Morin, E. (1980). *El método, II: La vida de la vida*. Madrid: Cátedra.
- Prigogine, I. (1996). *El tiempo y el devenir*. Barcelona: Gedisa.
- Riba, L. (2005). *Cambiar*. Buenos Aires: V&R.
- Schnitman, D. (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas*. Madrid: Gránica.
- Watzlavick, P., Weakland, J. y Fisch, R. (1995). *Cambio. formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder.